

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Kinerja**

Pengertian dari manajemen kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh ketua organisasi di perusahaan yang bertujuan mengarahkan, mengendalikan dan merencanakan susunan tugas-tugas yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

Mengutip dari Sink dan Tuttle (1989), organisasi di dalamnya terdapat bagian organisasi top manajemen sampai operator yang berperan penting yang harus dilakukan, yaitu

1. Melakukan kegiatan pekerjaan dengan benar antara lain yaitu seperti contoh kerja dengan tepat waktu dan menggunakan jumlah sumber daya yang baik.
2. Sistem berkelanjutan mulai dari organisasi, mengembangkan diri melalui sistem kinerja

#### **2.2 Sistem Pengukuran Kinerja**

Kinerja merupakan hasil pencapaian dari kerja atau tugas yang telah terpenuhi. Kinerja perusahaan adalah prestasi yang telah terwujud setelah melalui rangkaian kinerja (Simanjuntak, 2011). Pengukuran kinerja itu bisa dilihat melalui perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan yang telah memenuhi hasil kinerjanya.

Pengukuran kinerja bertujuan mensukseskan suatu organisasi yang berjalan. Perlunya pengukuran kinerja sebagai penilaian penyimpangan antara kinerja actual yang diharapkan. Dengan adanya pengukuran kinerja dapat diketahui penyimpangan itu yang nanti dilakukan upaya perbaikan atau usulan perbaikan untuk peningkatan kinerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat diartikan sebagai pengukuran kinerja yaitu aktivitas di dalam suatu perusahaan yang terdapat organisasi dan

aktivitas lainnya yang dapat diukur melalui pengukuran kinerja yang bertujuan menjadi *feedback* nanti akan memberikan informasi tentang penghargaan suatu pelaksanaan atau rencana perusahaan yang memerlukan perencanaan dan pengendalian.

### 2.2.1 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Ada beberapa manfaat jika menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja adalah sebagai berikut :

1. Dapat membantu pemahaman terkait ukuran apa saja yang nanti akan dipakai dalam nilai kinerjanya. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan.
2. Dapat memonitoring dan evaluasi capaian kinerjanya lalu di bandingkan dengan target atau tujuan yang telah ada lalu dilakukan tindakan perbaikan jika ada yang masih dirasa kurang.
3. Dapat memberikan *reward & punishment* secara objektif karena capaian prestasi yang diukur melalui ini telah sesuai dengan sistem pengukuran kinerjanya.
4. Dapat meringkaskan dan memahami proses kinerja di kegiatan-kegiatan perusahaan atau di instansi di pemerintah.

(Mardiasmo, 2009)

### 2.2.2 IEPMS (*Integrated Environment Performance Measurement Sistem*)

Metode ini adalah metode yang digunakan sebagai alat ukur kinerja di lingkungan yang ukurannya bersidat kuantitatif yaitu yang dapat diukur datanya dan bersifat kualitatif yaitu contohnya seperti prosedur kerjanya dan lain-lain. (Kusumawardani, 2008)

Untuk pertimbangan memilih ukuran lingkungan, yaitu :

1. Bobot keuntungan dengan mendapatkannya informasi lingkungan yang berkualitas tinggi melawan dengan biaya-biaya yang harus dikeluarkan.
2. Digunakan data historis secara hati-hati, kriteria seperti kualitas data mungkin tidak cukup dan tidak memuaskan.

3. Mencerminkan prioritas *stakeholder* dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Mengukur suatu yang ada lalu yang dapat di kendalikan.
5. Mencantumkan ukuran yang mudah dipahami.

### 2.2.3 Pengukuran Kinerja di Lingkungan

Pengukuran ini merupakan hasil olahan yang nanti diukur di sistem manajemn lingkungan yang berhubungan dengan control aspek lingkungan.

Tindakan pengukuran kinerja dengan melakukan kegiatan proses-proses yang ada pada perusahaan nantinya hasilnya dapat digunakan untuk feedback informasi berkaitan penghargaan, monitoring, dan usulan perbaikan untuk meningkatkan peformasi dari kinerja.

Untuk mengembangkan pengukuran kinerja lingkungan ada 5 tahap didalamnya yaitu sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi stakeholder di perusahaan yang dimulai dengan cara memenuhi permintaan dari stakeholder, menentukan tujuan yang ingin dicapai dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja lingkungan.
2. Pengukuran dan dokumentasi factor-faktor yang memperngaruhi lingkungan menggunakan prinsip *ecological breakdown*.
3. Mengevaluasi faktor yang mungkin berpengaruh buruk baiknya di lingkungan.
4. Penentuan kinerja lingkungan dengan membandingkan antara nilai actual dengan target lalu penentuan tingkatan level capaian dari yang dituju.
5. Rekomendasi tindakan yang telah sesuai oleh perusahaan, dan pengambilan keputusan berdasar tujuan dari kriteria lingkungan ditetapkan.

(Kusumawardani,2008)

### 2.2.4 Konsep Lingkungan dalam Rumah Sakit

Didalam lingkungan rumah sakit sudah terdapat konsep pengelolaan yang baik dan telah ditetapkan, pendapat Sunarto (2016) di dalam konsep pengelolaan

lingkungan di rumah sakit ini telah berkembang pesat seiring dengan tuntutan terhadap kualitas lingkungan dan laju pembangunan.

Adapun persyaratan kesehatan lingkungan rumah sakit berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan No.120/menkes/SK/X/2004 adalah meliputi sanitasi pengendalian berbagai faktor lingkungan fisik, kimia, biologi, dan sosial psikologi di rumah sakit. Pengolahan limbah rumah sakit adalah termasuk dalam kegiatan penyehatan lingkungan rumah sakit untuk tujuan melindungi pencemaran limbah rumah sakit terhadap masyarakat sekitar maupun pasien itu sendiri (Wiku Adisasmito, 2014).

### **2.2.5 Sistem Manajemen Lingkungan Rumah Sakit**

Dengan prosedur atau aturan yang ada di sistem manajemen lingkungan rumah sakit dan juga membantu menatai peraturan dan sistem manajemen yang efektif, berikut adalah manfaat jika menerapkan sistem manajemen lingkungan rumah sakit, yaitu : Berikut manfaat dalam menerapkan sistem manajemen lingkungan rumah sakit, antara lain :

1. Perlindungan terhadap lingkungan
2. Manajemen Lingkungan rumah sakit yang lebih baik
3. Pengembangan SDM
4. Kontinuitas Peningkatan Performa Lingkungan Rumah Sakit
5. Kesesuaian dengan Peraturan Perundang-undangan
6. Bagian dari manajemen Mutu Terpadu
7. Pengurangan/Penghematan Biaya
8. Meningkatkan Citra Rumah Sakit

Pelaksanaan sistem manajemen ini diperlukan evaluasi untuk mengetahui mengetahui kesesuaian sistem manajemen tersebut dengan tujuan dari rumah sakit. (Wiku Adisasmito, 2014)

## 2.3 Tahapan Pengukuran Kinerja

### 2.3.1 Penentuan Tujuan Strategis

Tujuan Strategis digunakan sebagai perwujudan visi dan tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan ukuran pencapaiannya. Didalam penentuan ini ada 2 yang perlu diperhatikan untuk mencapai keberhasilan optimal untuk tujuan strategis yaitu ukuran hasil atau *outcome measure*. Keberhasilan capaian tujuan strategis dilihat dari ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. (Kaplan dan Norton, 2000; Mulyadi, 2001)

### 2.3.2 Key to Environmental Performance Indicator (KEPI)

*Key to Environmental Performance Indicator* adalah suatu evaluasi dari sisi lingkungan dan efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam mengelola sumber dayanya melalui informasi kualitatif berserta kuantitatif. Adapun tujuannya meliputi mengevaluasi capaian efektif dan seberapa efisienkah perusahaan mencapai tujuan lingkungan dan bila mungkin perusahaan juga melakukan tindakan sebagai berikut :

1. Penguasaan kebijakan lingkungan berdasarkan ketentuan dan pengawasan yang lebih baik
2. Penggunaan tindakan perlindungan lingkungan yang paling tepat dalam hubungannya dengan meningkatkan peformansi kinerja.

Tidak ada acuan untuk menetapkan indicator-indikator kinerja lingkungan, jumlah ataupun teknik pengukurannya (kusumawardani, 2008).

### 2.3.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan adanya hierarki memungkinkan dapat dipecahnya masalah tidak terstruktur dalam sub-sub masalah, lalu penyusunnya dijadikan suatu bentuk hierarki (Kusrini, 2007). Dengan menggunakan AHP, suatu persoalan akan dituntaskan dalam suatu kerangka pemikiran yang terstruktur. Persoalan

yang kompleks dapat disederhanakan dan dipersingkat dalam proses pengambilan keputusan.

Kefleksibelan dari keefektifan dari metode AHP, menuntut pengambilan keputusan memperhatikan tingkat kepentingan untuk setiap kriteria, kelompok matrik dan KPI nya. Keputusan yang diambil dalam metode kaitannya dengan data, metode ini juga dapat mengakomodasi data kualitatif maupun data kuantitatif secara bersamaan. Akan terlihat perbedaan antara kriteria, kelompok matrik, dan KPI-nya

Masalahan yang diselesaikan dengan AHP memiliki beberapa prinsip, diantaranya adalah (Kusrini,2007) :

1. Membuat Hierarki, yaitu memahami sebuah sistem yang menyeluruh, dapat dilakukan dengan memecah sistem tersebut menjadi elemen-elemen pendukung, menyusun elemen secara hierarki dan menggabungkannya.
2. Penilaian kriteria dan alternative, yaitu kriteria dan alternative dapat ditentukan dengan cara perbandingan berpasangan.

Maka dari itu dapat artikan bahwa AHP adalah model analisa subjektif dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan beberapa atribut dalam sistem struktur keputusan yang hierarki.

#### **2.3.4.1 Prosedur dalam AHP**

Prosedur AHP dapat dikelompokkan menjadi lima langkah yaitu sebagai berikut :

1. Pembentukan Hirarki

Untuk memperlihatkan pengaruh dari tujuan tingkat tertinggi sampai ke tingkat yang paling rendah.

2. Perbandingan Berpasangan

Perbandingan berpasangan ini digunakan untuk memepertimbangkan factor-faktor keputusan atau tujuan dan aternatif-alternatif dengan memperhitungkan tujuan antara factor/sub factor yang lainnya.

### 3. Pengecekan Konsistensi

Langkah selanjutnya adalah melihat kembali apa masih ada dalam pengambilan keputusan masih berada dalam bats yang telah ditentukan atau tidak.

### 4. Evaluasi dari seluruh pembobotan

Suatu kebijakan digabungkan melalui suatu model yang menggunakan pembobotan dan menambah proses untuk menurunkan bobot keseluruhan. Bobot dinormalisasi pada setiap matriks perbandingan berpasangan. Alternative terbaik adalah alternative yang mempunyai pritoritas tertinggi.

#### 2.3.4.2 Menetapkan Prioritas

Langkah pertama adalah dengan membuat perbandingan berpasangan, yaitu elemen-elemen dibandingkan secara berpasangan terhadap kriteria yang ditentukan. Untuk perbandingan berpasangan ini dibentuk matriks. Matriks ialah suatu alat yang sederhana dan bisa dipakai serta memberi kerangka untuk menguji konsistensi, memperoleh informasi tambahan. Menurut Thomas Saaty dalam buku pengambilan keputusan bagi para pemimpin, proses perbandingan berpasangan ini dimulai pada puncak hierarki dengan memilih, misalnya krietia C atau sifat yang akan dipakai untuk melakukan perbandingan yang pertama. Lalu dari tingkat bawahnya diambil elemen yang nanti dibandingkan, misalnya  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_7$  kemudian susun elemen-elemen ini pada suatu metriks seperti tabel berikut:

Tabel 2.1 Elemen-elemen Matriks

C	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A...	A <sub>7</sub>
A <sub>1</sub>	1				
A <sub>2</sub>		1			
A <sub>3</sub>			1		
A...				1	
A <sub>7</sub>					1

Dalam matriks diatas, bandingkan elemen A1 dalam kolom disebelah kiri dengan elemen-elemen A1,A2,A3,...,A7 dan seterusnya yang terdapat dibaris atas yang berkenaan dengan sifat dari kriteria C disudut kiri atas. Lalu ulangi lagi dengan elemen kolom A2 dan seterusnya.

Rangkaian pertanyaan ini harus menggambarkan tata hubungan yang tepat antara elemen-elemen disuatu tingkat dengan sifat yang ada setingkatnya diatasnya. Untuk mengisi matriks perbandingan berpasangan itu digunakan bilangan untuk mencerminkan relatif pentingnya dalam elemen diatas yang lainnya. Skala banding secara berpasangan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1 (semua)	kedua elemen sama penting	kedua elemen menyumbang sama besar pada sifat tersebut
3 (lemah)	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain	Pengalaman menyatakan sedikit memihak pada satu elemen
5 (kuat)	Satu elemen sesungguhnya lebih	Pengalaman Menunjukkan secara



	pentng dari elemen yang lainya	kuat memihak pada satu elemen
7 (sangat kuat)	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain	Pengalaman menunjukkan secara kuat disukai & didominasi satu elemen sangat jelas
9 (Mutlak Kuat)	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen yang lain	Pengalaman menunjukkan satu elemen sangat jelas lebih penting
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua penilaian yang berdampingan	Nilai ini diberikan jika diperlukan kompromi
Kebalikan	Jika suatu aktivitas 1 mendapat satu bilangan angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan 1	

(Sumber : Iwan Vanany, 2009)

Skala diatas mendefinisikan dan menjelaskan 1-9 yang ditetapkan untuk pertimbangan dalam membendingkan elemen yang sama di tiap hierarki terhadap suatu krieteria yang berada setingkat diatasnya.

Apabila membandingkan suatu elemn dalam matriks dengan elemn itu sendiri, misalnya A1 dalam tabel diatas perbandingan itu harus memberi bilangan satu, maka istilah diagonal matriks itu dengan bilangan-bilangan satu. Lalu bandingkan elemen 1 dari suatu pasangan(elemen di kolom sebelah kiri matriks) dengan elemen kedua (elemen di baris puncak) dan taksir nilai matriksnya dari skala dalam tabel diatas. Nilai kebalikannya digunakan untuk membandingkan elemen 2 dengan elemen 1 tadi.

Menurut Thomas Saaty dalam buku Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, guna mendapatkan prioritas secara keseluruhan suatu persoalan keputusan, maka harus mensistesis pertimbangan yang dibuat dengan dilakukan pembobotan dan penembahan untuk menghasilkan suatu bilangan tunggal yang menunjukkan prioritas setiap elemen.

Setelah semuanya selesai diisikan berikutnya membagi setiap entri dalam kolom dengan jumlah pada kolom tersebut untuk mendapatkan matriks yang telah dinormalisasi. Langkah terakhir adalah merata-rata hasil disepanjang baris itu dengan menjumlahkan keseluruhan nilai dalam setiap matriks dari baris yang dinormalisasi itu, lalu membagi dengan banyaknya entri pada setiap baris.

#### **2.3.4.3 Menetapkan Konsistensi**

Dalam suatu permasalahan pengambilan keputusan sangat penting mengetahui betapa baiknya konsistensi, karena mungkin keputusan yang diambil tidak disukai bila pertimbangan yang digunakan dengan konsistensi rendah. Menurut Thomas Saaty dalam buku Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, nilai rasio konsistensi harus dibawah 10%, jika hasil yang didapat lebih dari 10%, maka proses tersebut harus diulang dari perbandingan berpasangan.

Berdasarkan perjanjian, simbol  $\lambda$  maksimum dan untuk menghitung nilainya dengan cara menjumlahkan kolom ketiga dan dibagi dengan banyaknya elemen. Lalu mencari Consistensi Index dan dilanjutkan dengan mencari Consistensi Rasio. namun lebih dahulu mencari nilai Random Value, dimana bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.3 Random Consistensi Index

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51

Adapun rumus untuk Consistensi Index adalah sebagai berikut :

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{n - 1} \quad 1$$

Dimana :

CI : Consistensi Indeks

$\lambda_{max}$  : Eugen Value Maks.

N : Ukuran Matrix

AHP Mengukur seluruh konsistensi penilaian dengan CR (Consistensi Rasio) yang perumusannya ,yaitu :

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad 2$$

Dimana : CR = Consistensi Rasio

RI = Random Value

Nilai CR (Consistensi Random) seharusnya tidak lebih dari 10%. Jika tidak penilaian yang telah dibuat perlu direvisi kembali.

Menurut Thomas Saaty dalam buku Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, prosedur ancangan ke-2 yang dapat dilakukan untuk memperoleh nilai konsistensi yang tinggi,yakni dengan menghitung *average geometric* elemennya. Menghitung *average geometric* dilakukan dengan mengalikan elemen-elemn dalam setiap baris kemudian menarik akar pangkat n darinya.

Hasil kuisioner diolah menggunakan *average geometric*. Nilai-nilai ini harus dikalikan, dan ditarik akar pangkat bilangan yang sama dengan jumlah responden atau orang yang memberikan nilai.

Rumusnya yaitu:

$$U = \sqrt[n]{X_1 \times X_2 \times X_3 \times \dots \times X_n} \quad (3)$$

Keterangan ;    U        = Rata-rata geometric

                      X<sub>1</sub>        = Penilaian Responden

                      N         = Jumlah Responden

### 2.3.5 Menyusun Hierarki

Penyusunan hirarki adalah tahap pertama untuk mengidentifikasi permasalahan yang kompleks kedalam subsistem, elemen, subelemen dan seterusnya. Hirarki keputusan dibuat berdasarkan opini pihak-pihak yang memiliki keahlian dan pengetahuan dibidangnya. Keputusan yang diambil diubah sebagai tujuan yang di rinci menjadi elemen yang lebih detail sehingga menjadi terukur. Hirarki permasalahan yang terstruktur akan mempermudah pengambilan keputusan menganalisis dan mengambil keputusan terhadap permasalahan itu.

### 2.3.6 Objective Matrix (OMAX)

Metode *Objective Matrix* adalah sebuah alat ukur untuk mengukur unit kerja, baik itu dalam skala kecil maupun untuk keseluruhan. Objective Matrix bertujuan untuk menanggulangi masalah yang terjadi pada pengukuran kinerja yang didalamnya ada unsur manusia, dimana letak permasalahannya adalah pengaruh sifat manusia yang sulit diukur.

Metode Objective Matrix bertujuan untuk membantu suatu instansi perusahaan yang memiliki indikator kinerja yang bersifat kualitatif dan

kuantitatif menjadi sebuah metrix tunggal. Pada awalnya metode ini dipakai sebagai pengukuran produktivitas dengan ukuran indicator kinerja spesifik.

### 2.3.6.1 Format dari *Objective Matrix*

Berikut adalah contoh tabel metode OMAX.

Tabel 2.4 Kerangka OMAX

6	5	4	3	2	1	Kriteria
						Peformmance
						10
						9
						8
						7
						6
						5
						4
						3
						2
						1
						0
						Score
						Weight
						Value

Susunan model *Objective Matrix (OMAX)* ini berupa matriks yang terdiri dari :

1. Kriteria

indicator kinerja kunci (KPI) yang akan diukur kinerjanya,

2. *Peformancee*

Merupakan tempat diletakkanya hasil dari perhitungan terhadap KPL.

### 3. Butir-butir matriks

Terdapat dalam badan matriks yang disusun oleh besaran-besaran capaian mulai dari tingkat satu (hasil yang terburuk) sampai dengan tingkat sepuluh (hasil yang terbaik)

### 4. *Score*

Hasil dari pengukuran dari data actual yang dibandingkan dengan tingkat kinerja yang paling mendekati.

### 5. *Weight*

Menyatakan bobot dari KP yang akan diukur. Hasil nilai ini didapatkan dari pembobotan AHP tersebut.

### 6. *Value*

Menjabarkan hasil hitungan perkalian dari skor kinerja untuk KPI yang ada dengan bobot KPI nya.

### 7. *Peformance Indicator*

Menjabarkan jumlah nilai dari keseluruhan KPI yang telah diukur. Pada Peformance Indicaor ini akan dilakukan perbandingan kinerja periode sebelumnya dengan periode pengukuran yang dinyatakan dengan indeks.

### 8. *Score Performance*

Dalam menentukan score performance digunakan metode OMAX untuk melihat hasil score yang bernilai antara nilai 1 – 10.

## 2.4 Tahap Evaluasi Kinerja

### 2.4.1 *Traffiu Light Sistem (TLS)*

Metode ini digunakan untuk menentukan peringkat dan berhubungan dengan *scoring system*. Dimana untuk melihat KPI yang mendapatkan nilai merah, hijau, atau kuning. Hal ini untuk melihat apakah skor pada KPI yang bersangkutan mengindikasikan suatu perbaikan atau tindakan evaluasi. Ketentuan nilai dari metode ini direpresentasikan dengan beberapa warna yaitu :

1. Warna merah menandakan bahwa skor/level pada penilaian peforma kurang baik.
2. Warna kuning menandakan bahwa skor/level berada pada penilaian peforma yang cukup atau yang kenyataannya belum mencapai target maksimum.
3. Warna hijau menandakan bahwa ini sangat baik, karena telah mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh instansi atau perusahaan.

